

因为从来没有人告诉我，所以我没能避开的133个陷阱，
现在我来告诉你——

创业真经

杰伊·戈尔兹/著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

创业真经

杰伊·戈尔兹/著

徐丹/译

The
Street-Smart
Entrepreneur

中信出版社

CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

创业真经 / [美] 戈尔兹著; 徐丹译. -北京: 中信出版社, 2003.1

书名原文: The Street-Smart Entrepreneur

ISBN 7-80073-625-3

I. 创… II. ①戈… ②徐… III. 企业管理-经验-美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第103419号

The Street-Smart Entrepreneur

Copyright © 1998 by Jay Goltz.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Addicus Books, Inc. through Bardor-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

创业真经

CHUANGYE ZHENJING

著 者: [美] 杰伊·戈尔兹

译 者: 徐 丹

责任编辑: 王 莉

责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 11.75 字 数: 194 千字

版 次: 2003年1月第1版 印 次: 2003年1月第1次印刷

京权图字: C1-2003-0166

书 号: ISBN 7-80073-625-3/F · 451

定 价: 20.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

010-85322522

献给我的妻子谢里和我们的3个儿子米切尔、阿伦和贾里德，是他们经常提醒我，从商是走向终点的一种方式，而并不是终点。他们让本书物有所值。

在我生命中很多人的帮助下，才有了这本书。谢谢我的母亲多年的哺育，也谢谢我的父亲，他有责无旁贷的责任感，在他的杂货店里做了一切他所能为顾客做的事情，是我辛勤工作的榜样。对姐姐沙伦（Sharon）和姐夫艾伦·罗森（Alan Rosen）的一贯支持，我同样致以真切的感谢。艾伦是在我考虑开公司时惟一个对我说“去干吧”的人。

致谢

我要特别感谢我过去和现在的所有员工，他们在此过程中和我一起分享了失败和成功。我想谢谢乔迪·奥斯特赖克（Jody Oesterreicher）在我写作过程中无价的帮助。同样要感谢的还有和我同为企业家的鲍勃·萨皮欧（Bob Sapio），他给本书的初稿提出了宝贵的建议。

感谢CEO俱乐部的乔·曼库索（Joe Mancuso）博士和企业家协会的简·朱普尼克（Jan Zupnick）博士。他们让我得以第一次和其他企业所有

者交流，并介绍我去公共场合演讲。

最后，感谢一直支持我、指引我、教导我和帮助我在这条路上不断成长的顾客们。

我们这些在20世纪70年代成长起来的人总是被期望去读大学，得到高学历，成为医生、律师或会计师。出于循规蹈矩，我也上了大学，希望在会计专业得到一个学士学位。但一直到大四那年，对于将来成为一名会计师，我仍有保留想法。因此，我约见了一位职业顾问，告诉她我痛恨小学和中学，对于大学也没有太大的热情。她给我的回答却是：“如果现在你真的想出人头地，那你需要一个研究生学位。我建议你在会计专业得到一个硕士学位。”

我说的话她一个字也没有听进去。这是我第一次得到这样的暗示：学术领域对于创业者几乎就没有支持。从那以后我深信，我的彷徨从学术界是得不到答案的。为更难的会计课程枯坐终日或为参加注册会计师考试继续学习，对我来说都难以想像。如果要我攻读研究生学位，还不如让我从悬崖上一跃而下早点解脱呢。我不知道下一步该怎么走，是因为我不认为我有什么特殊的天赋。我的教育背景中也没有什么突出的地方。那段时间，我的日子很不好过。

上高中时，我曾经在我的朋友布鲁斯·泰特尔鲍姆（Bruce Teitelbaum）的父亲那里做过为图片镶框的工作。在大学我和布鲁斯两人自己做生意，把画框卖给艺术家。我喜欢镶框工作，因此毕业后我想以此为生。对此我其他的朋友说：“你疯了吗？你想浪费你的学位吗？”但那时我更不想浪费我的生

命去做一件我根本不喜欢的事情。1978年，芝加哥北边已经废弃的工业区内房租比较低廉，我就在这里开设了我的第一家店。为迎合艺术家，我给商店取名为“艺术家画框服务社”。

当我在小小的商店里独自辛劳时，我的同辈们正在他们的公司里接受着高级员工的指导。资历浅的律师、会计和出版人从他们的合伙人和富有创意的老板那里学会了策略。而医学院的学生们则正在被院长和临床医生培养着。我的一些朋友步入了家族生意，为他们的父亲当牛做马。

不久我就认识到，当你完全为自己创业时，没有任何人会指导你，但每一个人都会折磨你。这种折磨在你自立门户的第一天就开始了。用不了多久，你就会开始犯错误。但可能会花上几年时间，你才能意识到你犯了错误。到你有能力把它们改正过来时，可能还需要几年时间。

我用了“折磨”这个词是因为做生意真的很痛苦，简直可以说是痛彻心肺。当因为你不知道如何选择有前途的面试者而雇来了一个又一个糟糕的员工时，你被折磨着；当你掏空口袋，终于凑够了一笔钱去做个小广告，却因为广告商不明白你的行业而导致广告失败时，你被折磨着；生意发展太快以至于你忽略了预算，有一天发现你付不起当月的账单时，你还是在被折磨着。在你开业几年后这种折磨也不会停止。每当你的生意发展到一个新规模，新的错误又会在哪里等着你。

现在我已经很少犯大的错误了，那是因为在我

最初做生意的15年里，我已经犯遍了书中所提到的每一个错误。我所说的“书”是抽象的，实际生活中根本找不到一本书可以涵盖在你自己做生意时会碰到的所有陷阱。

尽管被痛苦无休无止地折磨着，我还是把“艺术家画框服务社”的营业额从1978年的7万美元提高到了1997年的1 000万美元。“艺术家画框服务社”被认为是框架行业的一个奇迹。它是世界上最大的零售和订制画框的连锁店。这些店的平均年营业额为20万美元。即使中等规模的商店的销量也远远落后于“艺术家画框服务社”。

幸运的是，在我犯所有错误的同时，我也做了一些正确的事情。过去我对那些成功的镶框者们总怀有一种敬畏。我认为他们知道关于画框装裱的一切。我不敢说自己能否达到他们的水平。但在我自己开店之前，当我意识到没有理由让顾客们为一项镶框服务等上3~8个星期的时候，我开始怀疑他们是否真有那么精明。我推出了只需1个星期的镶框服务，顾客们很喜欢。突然之间，我明白了通过改进旧观念，赚钱不会是难事。“艺术家画框服务社”没有改变画框，我们改变的是镶框的营业方式。我又陆续推出了其他有创意的服务方式，如：包装、送货和安装，另外我们的框架存货种类也是无与伦比的多样。我雇用具有艺术设计背景的销售人员并认真地培训了他们。我把目标定位于不仅要确保顾客满意，而且要让他们惊叹于我们的工作。

我经常很自然地冒出有关客户服务的想法，但

几年后我才意识到我在此方面有着特殊的天赋。当我还是个孩子的时候，在父亲的廉价商品零售店里我学到了关于顾客服务的大多数知识。尽管如此，在一个有着100多位员工的公司内树立客户服务意识又是另一回事。比如说我不得不在磕磕绊绊中学习管理、市场和金融等方面的经营知识。

今天我的生意囊括了零售、生产和服务，它给了我一个很少有人能享受的开阔的经营视野。我写这本书是因为我想帮助其他在商业中的人们去避免一些我曾经历过的痛苦。我相信你可以在他人的错误中学到东西。我曾在很多地方的贸易展、会议和论坛上给企业家和顾客们演讲。听众中的大多数人都正在经受着我曾经受的困扰。他们急切地需要某个过来人的看法。

这就是本书的内容。它告诉你在商业中存活所需要知道的东西。书中没有学术的理论，没有很浅薄、让人自我感觉良好的信息，只有生意场上每天真刀真枪的现实。

杰伊·戈尔兹
伊利诺伊州，芝加哥

目录

致 谢	V
-----	---

引 言	VI
-----	----

第一部分 创业：不气馁的创业初期	1
------------------	---

如果你不想对任何人负责，你不如给自己找一个“舒适的窝”	2
-----------------------------	---

不错的想法也可能会对你有害	4
---------------	---

你最近考虑过自己的资产吗	7
--------------	---

把竞争放在显微镜下	9
-----------	---

金钱陷阱	11
------	----

不要对“陈腐”的观念嗤之以鼻	13
----------------	----

价格、质量、服务……选择其二	16
----------------	----

设法认识当地的典当商	19
------------	----

杂货店的装袋工可能比你最好的朋友更适合做你生	
------------------------	--

意上的合伙人	22
--------	----

一个企业家不可想像的一生	25
--------------	----

“占卜”天来	28
--------	----

除钱财以外，还有很多东西也很重要	31
------------------	----

身体是革命的本钱	33
----------	----

第二部分 当老板：没有类似老板学校之类的东西	37
------------------------	----

如果你不受欢迎，你已经比别人领先一步了	38
---------------------	----

“标准”不会一下子崩溃，只会一点点垮掉	40
---------------------	----

商界是个面对面的世界	43
------------	----

知道自己的力量	46
---------	----

感性地带	49
------	----

小心介入合作	52
--------	----

避免诉讼地雷	54
动机神话	57
那些唯唯诺诺的人让你走向地狱	59
授权的艺术	61
追求完美的傻子	65
最困难的任务——通情达理	68
平庸的赞歌	72
最终的“善变”大师	75
今天你付清债务了吗	78
停止轻信	81
有一点无知是生意的福音	83
对压力说YES	85
企业家为什么不爱读书呢	88

第三部分 管理：如果你想把工作做好，就做个

伟大的管理者 91

员工真正想要的东西	92
明智花钱	95
把力争第一的念头忘了吧	98
一个词——系统	100
用BATH来增加你聘用时的胜算	102
企业家的致命弱点	105
敞篷旋转车	107
苦心培训员工	109
支持、反对和最好的携手者	112
不要试图让一头牛飞	115

揭示钱的去向	117
有关授权	120
不做打击人的大炮	123
让人放松	126
开会是多是少	128
紧急票的妙用	131
快乐的大家庭不是天生的，它是由组织起来的	134
如果你想宠爱什么，找个木偶	137
有限的仁慈	139
戴着“验尸官”的帽子	141
工资问题	144
跟你梦想中的超级经理人说再见	147
以少治多的管理	149
自由开放的困惑	151
爸爸、妈妈、多萝西姐姐和西摩·肖普堂兄	154
提防办公室韵事	157
被别人解雇的员工可能正是你的好员工	160
富有创意的招聘	162
除非你洞察一切，否则还是验证一下证明人	165
要有侦察头脑	168
测试新员工	170
同意毒品测试	173
不要引导，要灌输	175
不要玩加薪游戏	177
不要玩奖励游戏	180

为基层员工开聚会	182
向你的员工致谢	185
给企业文化下定义	187

第四部分 客户服务：以诚为本 191

出色的服务就像存钱在银行	192
流水市场	195
有人看到关于常识的研究了吗	198
没有人会一直正确，甚至包括顾客	200
谈到客户服务，没有什么余地留给错误	203
每个人都是批评家	205
对“是”说不	207
我的客户服务宗旨：SAVE	209
客户服务的“嗨，今天好吗？”学校	212
知道什么时候该拿出杀手锏	215
不出卖灵魂	218
嘿，谢谢	221

第五部分 市场：实质是什么 223

三条腿的工具	224
市场和销售的不同——丧失的收入	226
甩掉平庸的包袱	229
选择你的最佳顾客	231
正确信息，错误媒体	233
你最好的广告可能就是你的地址	235
从买一双鞋子中得到的启示	238
闭嘴好好听	241

对不能抵挡打折的零售商来说，12倍的忙碌意味着什么	243
销售的天堂	246
在广告上花多少钱是太多了	248
很难找到一家好广告公司	251
区分广告权威	254
为哪怕一枚硬币搞好公共关系	256
对你的公关公司一定要立场坚定	258
自己把握黄页广告	261
15%的广告回扣没什么好被嗤之以鼻的	264
保持旺盛的斗志	266
零碎广告	268
微妙的提醒物	270
第一面，第一印象	272
一句真诚的“谢谢你” vs. 一听糖果	274
第六部分 金融：可能会获利，但却没钱吃午饭	277
与流动资金同行	278
大胆定价	281
不能让步	283
冲刺与否	286
把钱锁起来	288
风险业务	290
预算的魅力	293
员工的真实成本	295
寻找你梦中的银行	298
谨慎接受投资	301

会计的神话	303
有一种意外之财	306
不与供货商讲价并不明智	309
把“信用”给讲信用的地方	312
不要走着，要跑着去银行	315
小心租赁	317
弹性“选择”	320
第七部分 行政：能杀死你的小东西	323
不要坐等政府为你减税	324
投一个可估计的健康保险	327
如何降低员工的补偿金	329
煤气、水和电	331
聪明的慷慨	333
让心灵平静的最好方式——锁	336
忙音	338
电话精灵	340
电脑系统不可或缺	342
选择一个好的供货商	344
要使规矩成文	347
做大广告	350
结束语	353
编辑说明	355

第一部分

创业：不气馁的创业初期